

A NABI Észak-Amerikai Járműipari Részvénytársaság mint siker sztori

András Krisztina

5. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2001. október

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

A NABI Észak-Amerikai Járműipari Részvénytársaság mint siker sztori

András Krisztina

**Budapest Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Veres Pálné u. 36.
H – 1053 Budapest
Hungary**

Összefoglalás

A NABI Észak-Amerikai Járműipari Részvénytársaság esete egyedinek mondható a magyar vállalatok között. Egy olyan vállalatról van szó, mely sikeresen működik egy globális iparágban, az autóbuszgyártásban. Jelen tanulmány kísérletet tesz arra, hogy az iparág elemzésén és a vállalat versenysztratégiájának bemutatásán keresztül bemutassa ennek a sikernek a titkát.

Kulcsszavak: Buszgyártás iparága, Versenyelőnyök, Szállítók, Vevők, Iparági verseny, Helyettesítő termékek, Lehetséges új belépők, Belépési korlátok, SWOT-elemzés, BCG portfólió-mátrix, Versenysztratégia

Abstract

The case of NABI (North American Bus Industries, Inc.) is unique among Hungarian companies. It is a successful company in a global industry, namely bus manufacturing. This study aims to reveal the secret of the company's success by introducing its competitive strategy, backed by an industry analysis.

Keywords: Bus manufacturing, Competitive advantages, Suppliers, Customers, Industry competition, Substitute products (or services), Potential entrants, Entry barriers, SWOT analysis, BCG portfolio matrix, Competitive strategy

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
I. Bevezetés.....	4
II. A NABI rövid története.....	5
II.1. A kezdetek.....	5
II.2. A gyártás felfutása.....	6
II.3. A kiemelt fontosságú 2000-es év.....	7
III. A NABI piacainak elemzése.....	7
III.1. Az Egyesült Államok piaca.....	9
III.2. A brit piac.....	10
III.3. A magyar piac.....	11
IV. A NABI iparágának elemzése.....	11
IV.1. A belépés fenyegetése.....	11
IV.1.1. A belépési korlátok.....	12
IV.1.2. A várható megtorlás.....	16
IV.2. A piacon jelenlévő szereplők közötti verseny élessége.....	17
IV.3. A helyettesítő termékek szorítása.....	18
IV.4. A vevők alkuereje.....	19
IV.5. A szállítók alkupozíciója.....	20
V. A NABI SWOT-elemzése.....	22
V.1. A NABI erősségei.....	22
V.2. A NABI gyengeségei.....	23
V.3. A NABI előtt rejlő lehetőségek.....	24
V.4. A fenyegetések.....	24
VI. A Boston Consulting Group portfólió-mátrixa.....	25
VI.1. Sztárok.....	25
VI.2. Kérdőjelek.....	25
VI.3. Fejőstehenek.....	26
VI.4. Kutyák.....	26
VII. A NABI versenysztratégiájának elemzése.....	27
VIII. Összefoglalás.....	29
Mellékletek.....	30

I. Bevezetés

Jelen esettanulmány célja, hogy elhelyezze a NABI Észak-Amerikai Járműipari Részvénytársaságot (továbbiakban NABI) annak iparágában és bemutassa a vállalat által követett versenysztratégiát, mely eddig sikeresnek mondható.

A NABI esete egy rendkívül érdekes, ámde követendő példa lehet a magyar vállalatok számára. Azért mondhatjuk, hogy követendő, mert a NABI eddigi története egy „siker sztori”. Ha megnézzük a mellékletben szereplő számokat, táblázatokat, akkor láthatjuk, hogy a vállalat töretlenül fejlődött 1992-es alapításától napjainkig, és semmi jel nem mutat arra, hogy ez a dinamizmus alább hagyja.

A NABI története több szempontból egyedi a magyar gazdasági társaságoké közül. A NABI ugyanis az egyetlen olyan nagy, tőzsdén lévő cég, amelyik nem a hazai piacot, illetve a volt szocialista országok piacát célozta meg, hanem az angolszász piacokra kezdett el termelni, és ott terjeszkedett és terjeszkedik folyamatosan. A menedzsment alapelve szerint, ha a vállalat a nyugati piacokon megállja a helyét (ahol a versenytársak vannak otthon), akkor más piacokon is minden bizonnyal sikeres lesz majd.

Egyedi a vállalat története abban is, hogy megalakulásakor iparágát, az autóbuszgyártást, mindenki egy lefelé szálló ágban lévő iparágnak tartotta. A menedzsment azonban nem, és az idő őket igazolta, ugyanis az iparág ma már reneszánszát éli éppen a cég fő piacán, az Egyesült Államokban. A harmadik egyedi vonása a NABI történetének, hogy megfordította a magyar cégekkel kapcsolatos tőkeáramlás irányát. Ugyanis, amíg más magyar cégeket felvásároltak nagy külföldi cégek, addig a NABI felvásárolta Nagy-Britannia harmadik legnagyobb buszgyártóját, az Optare-t.

A NABI alapfilozófiája az – melyet a tevékenységük során is megpróbálják érvényesíteni – , hogy a vállalat a legigényesebb vevőket próbálja maga mellé vonzani, és ezzel mentalitással eddig sikerekkel járt a piacon. A jó alapfilozófia azonban kevés. Az alábbi tanulmány arra keresi a választ, hogy mi is a NABI sikerének titka.

A tanulmány során a Vállalatgazdaságtan stúdium jelenti az átfogó elméleti keretet. Ezen belül kiemelten hangsúlyos szerepet kap a NABI iparágának részletes elemzése, amihez Michael E. Porter úgynevezett „*Öt erő modelljét*” használjuk. Mindezt az indokolja, hogy az iparág, és a kihívásaira a NABI által adott válaszok nagyon nagymértékben meghatározták a vállalat életútját és sikerességét.

Az iparágaelemzést követően használt módszerek már kifejezetten a vállalatra magára vonatkoznak. Elsőként a NABI SWOT elemzését végeztük el, amely összefoglalja a vállalat erősségeit, gyengeségeit, a számára adódó lehetőségeket és az őt esetlegesen érintő fenyegetéseket. Ezt azért

fontos megvizsgálni, mert láthatjuk, hogy mik azok a dolgok, amikre koncentrálnia kell a vállalatnak, milyen tényezők képezik az alapvető versenysztratégiáját.

Ezután a Boston Consulting Group mátrixának segítségével keressük arra a kérdésre a választ, hogy a NABI-nak megvannak-e a stratégia megvalósításához szükséges termékei, amelyek versenyképesek a piacon, vagy a jövőben azok lehetnek.

A dolgozat utolsó részében a NABI alapvető versenysztratégiáját vizsgáljuk meg több szempontból, és azt, hogy mi indokolta ezek alkalmazását, és hogy ezek alkalmazhatók lesznek-e a jövőben is. Ezen elemzések elvégzése lehetővé teszi, hogy lássuk a NABI iparágának, illetve magának a vállalatnak a helyzetét, hogy mi volt a siker titka, és hogy ez a sikeresség megőrizhető-e a jövőben.

II. A NABI rövid története

Amikor mondanunk kell valamit egy iparágban zajló versenyről, akkor nagyon fontos megvizsgálni az iparág szereplőit. Jelen tanulmány középpontjában a buszgyártás iparága áll, az elemzés szemszögét pedig a NABI jelenti. A következőkben áttekintjük a cég rövid történetét betekintést nyerve ezzel a vállalat életgörbéjébe, illetve megmutatkoznak azok a versenyelőnyök, melyek ebből származnak.

II.1. A kezdetek

A társaság jogelődjét 1992 szeptemberében alapította a Jerseyn (Csatorna-szigetek) bejegyzett Első Magyar Alap (EMA) Észak-Amerikai Járműipari Kft. néven, 1 millió forint törzstőkével, azzal a céllal, hogy átvegye az Ikarus által eddig Amerikában végzett üzleti tevékenységét (magyar gyártmányú buszok értékesítése) folytassa. Az EMA 1992-ben ezért az Alabama állambeli Annistonban felvásárolt egy csődbe ment céget (Ikarus USA Inc.), mely American Ikarus Inc. néven folytatta tevékenységét.

Az EMA az első nyugati kockázati tőke alap volt, amely kifejezetten azért jött létre, hogy technológia igényes magyar vállalatokba fektesse tőkéjét. Az alap részvényesei nagy befektetési alapkezelők, nyugdíjalapok (például az ENSZ nyugdíjalapja), biztosítótársaságok és magánszemélyek voltak, akik összesen 80 millió dollárt fektettek be erre a célra.

1993-ban a kft. törzstőkéjét 2,36 milliárd forintra emelték, melyből az 1,45 millió USD-t befektető, és valamennyi AI részvényét apportáló EMA 75%-s, míg az Ikarus Rt., mely egyik budapesti telephelyét, és az amerikai piacra kifejlesztett két típusát (az Ikarus 416 és 436) vitte a társaságba, 25%-s részesedést szerzett. Az Észak-Amerikai Járműipari Kft. így lett jogosult a fent említett két Ikarus modell gyártására és értékesítésére Észak-Amerikában és Mexikóban, ezek lettek

(folyamatos fejlesztések eredményeként) a NABI 40-SFW és a NABI 60-SFW típusok. A cég az Ikarus tapasztalataira alapozva kezdte meg buszok gyártását amerikai önkormányzatok számára. A munkaerő igényes karosszériagyártást a budapesti, míg az összeszerelést az annistoni gyárban végezték és végzik a mai napig. Ez annak a Buy America szabályozásnak köszönhető, mely szerint az önkormányzatok csak akkor kaphatnak támogatást a közbeszerzéshez, ha olyan terméket vásárolnak belőle, melynek 60 %-a az USA-ban készült.

II.2. A gyártás felfutása

A társaság eladásai folyamatosan növekednek: 1994-ben 47, 1995-ben 108, 1996-ban 302, 1997-ben 330, 1998-ban 456, 1999-ben 497, 2000¹-ben 1039 buszt adtak el, míg 2001-ben 1450 busz értékesítését tervezik. Összehasonlításképpen a svéd Scania valamivel több mint 4174, míg a német Neoplan 1529 buszt állított elő 2000-ben.

Az első kisebb megrendelések (Washington, Baltimore, Buffalo és Miami) után 1995-ben kapta a cég az első több száz buszra szóló megrendelését, Philadelphia ugyanis 400 + 200 (opció) darab jármű szállítására adott megrendelést a magyar cégnek. Ez a megrendelés arra készítette a vállalatot, hogy a korábbi 5 busz/hét termelési mennyiséget 8 busz/hétre emelje.

1996 márciusában a főtulajdonos EMA 225 millió forintos törzstőke emelést hajtott végre, és bekerült a cég nevébe az angol NABI² rövidítés. Ebben az évben kezdődött meg az első teljesen saját fejlesztésű, 40 láb hosszú, alacsonypadlós NABI 40-LFW modell fejlesztése.

1997-ben az EMA kivásárolta az Ikarus Rt.-t a társaságból, mely márciusban részvénytársasággá alakult, s melynek így már 100 százalékos tulajdonosa lett az EMA. A zártkörű részvényértékesítés során közel kétfélmillió (1.704.700 új, és 265.300 EMA által felajánlott) részvényt adtak ki 1.000 forint névértéken, 3.280 forintos áron. A részvények 1997. augusztus 1-jén „B” kategóriába kerültek bevezetésre. Az év során megérkeztek az első megrendelések az új NABI 40-LFW modellre³. A részvénykibocsátásból szerzett tőke egy részét a társaság arra használta fel, hogy beindítsa pótalkatrész üzletágát. Az év során a budapesti karosszériagyártó üzem megszerezte az ISO 9001 minősítést.

Az 1998-as év során az alacsonypadlós buszok iránt rendkívüli módon megnőtt a piaci kereslet. 819 új megrendelés érkezett a NABI-hoz különböző fajtájú alacsonypadlós buszokra. A cég erre reagálva újabb alacsonypadlós típusok kifejlesztésébe kezdett, köztük egy 35 láb hosszú és egy rozsdamentes acél karosszériájú modellé. Májusban pedig beindította a cég azt a CompobusTM

¹ A 2000-s adatok már tartalmazzák az Optare-csoport 11 hónapi angliai eladásait is.

² Northern American Bus Industries

³ 180 darabos megrendelés Phoenixtól, és az arizoniai Tempetől.

projektet a TPI Composite Inc.-vel közösen, melynek célja egy, az acélkarosszériás járműveknél 30%-kal könnyebb üvegszál erősítésű, műanyag karosszériás busz kifejlesztése. Az év során az annistoni részleg is megszerezte az ISO 9001-es minősítést.

1999-ben elkészült a CompobusTM prototípusa (NABI 40C-LFW), melyből még az év során 100 darabra megrendelést nyújtott be Santa Monica és Phoenix önkormányzata. Ebben az évben szerezte meg a cég budapesti gyára az ISO 14001 környezetvédelmi minősítést⁴.

II.3. A kiemelt fontosságú 2000-es év

2000 rendkívül mozgalmas év volt a NABI számára. Januárban felvásárolta az angol Optare-csoportot, mely két gyárával (Leedsben és Rotherhamben), illetve évi 500 buszos eladásával (395 darab közepes és 110 darab minibusz) Anglia harmadik legnagyobb buszgyártója volt. Az év során a NABI Group rendelésállománya elérte a 3.000 darabot⁵.. Ez vezetett ahhoz a döntéshez, melynek értelmében a vállalat 2000 szeptemberében egy 22 hektáros területet vásárolt Kaposvár Keleti Ipari Parkjában.

A beruházás az előzetes hírek szerint 2 milliárd forintba fog kerülni, melynek során három ütemben 2003 végéig kompozit-karosszéria-gyártó, szerelőüzem, valamint komplettírozó részleg épül majd fel. A beruházás 450-500 főnek ad majd munkát, és elérhetővé teszi a cég vezetői által 2003-ra kitűzött évi 3.000 buszos kapacitást, mellyel a NABI a világ tíz legnagyobb gyártója közé emelkedhetne.

2000. február 28-tól a NABI részvényeit már az „A” kategóriás részvények között jegyzik a Budapesti Értéktőzsdén.

Fontos megemlíteni azt a mára megoldódott problémát is, melyet a NABI TPI Composite Inc. ellen 2000 decemberében benyújtott bírósági keresete jelentett. A NABI szerint ugyanis a licencadó partner nem teljesítette maradéktalanul a szerződésben foglaltakat. Több hónapos huzavona után végül peren kívüli megegyezés született, melynek tartalmáról a későbbiekben még szó esik.

III. A NABI piacainak elemzése

A NABI iparágának bemutatására Michael E. Porter „Öt erő modelljét”-n keresztül kerül sor.

Az iparág megismeréséhez először azonban meg kell határozni a terméket, mely a különböző méretű, karosszériájú és főegységekből álló autóbusz.

⁴ Az ötödik magyar vállalatként.

⁵ Több, mint 900 millió USD-s összértékkel.

Nagyon fontos az iparág elemzésekor szem előtt tartanunk, hogy a fogyasztó és a vevő nem ugyanaz a piacon. A fogyasztó ugyanis az utas, aki a tömegközlekedés, vagy a szervezett utazás⁶ során utazik a busszal, a vevő pedig az önkormányzat (illetve az ő tulajdonában lévő közlekedési társaság), vagy a magánszektorba tartozó buszüzemeltető.

Mindkettő igyekszik kideríteni a fogyasztók igényeit (az előbbi jellemzően politikai, míg az utóbbi inkább üzleti okokból), azonban ez a meglehetősen sok fogyasztó és a potyautas probléma⁷ miatt meglehetősen bonyolult.

Az autóbuszgyártás során a gyártóknak a lehető legteljesebben ki kell elégíteniük a vevők igényeit. Ez a tényező nagyon fontos szerepet játszik az amerikai önkormányzatok esetében, ahol az egyszerűbb szervizelés érdekében a vevők kikötik, hogy milyen főegységekkel kéri a szállítandó buszokat. Ez a NABI számára előnyt jelent a nagy, vertikálisan integrált gyártókkal⁸ szemben, akiknek a saját termékeiket kell beépíteniük buszaikba, míg a NABI szinte bármelyik főegységet fel tudja használni.

Az autóbuszok esetében ráadásul a motor- és a váltógyártás nem jelent nagy költségelőnyt a vertikálisan integrált gyártóknak. A karosszéria gyártás területén ezzel szemben nagyon nagy különbségek lehetnek, ez a terület ugyanis kevésbé gépesíthető, és nagyon sok a *soft* terület a gyártásban.

Az autóbusz vásárlás a vevő számára mindig hosszú távú befektetést jelent, mivel sokáig használja a járművet, és egy-egy jármű ára 320.000 dollár is lehet⁹. Az előbb említett okok miatt azonban az egyes vevők nem szoktak nagy sorozatokat rendelni (általában pár száz darabot), ami miatt a termék egyedi jellege nagy hangsúlyt kap. Az autóbuszgyártás sokkal inkább hasonlít a repülőgépgyártáshoz, mint a személygépkocsik nagymértékben gépesített futószalagon történő gyártásához. A kis volumenek miatt nincs értelme a túlzott gépesítésnek ebben az iparágban, és ezért különösen a karosszéria gyártásában nagyon fontos az emberi munka szerepe.

A NABI az iparágban két ágazatában is jelen van: egyrészt a busz-, másrészt a pótalkatrészgyártásban és értékesítésben. Ez a két ágazat nagymértékben összefügg, ezért az egyes alpontokon belül esik szó az egyes ágazatok sajátosságaira.

⁶ A magánszektor által üzemeltetett buszok esetében.

⁷ Itt nem a jegy nélkül utazókra kell gondolni, hanem arra, hogy az egyes utas, probléma esetén nem mag intézkedik, hanem inkább arra vár, hogy majd a több utas érjen el valamit, aminek hasznát „ingyen” ő is élvezheti majd.

⁸ Például Mercedes-Benz.

⁹ Ez a NABI 40 láb hosszúságú, sűrített földgáz meghajtású buszának ára, a kompozit-karosszériás, illetve a 60 láb hosszú buszok ára ennél magasabb.

A NABI két nemzeti piacon¹⁰ már jelen van, és már tett lépéseket a magyar piacra való betörésre is. A nagy vetélytársak¹¹ azonban nem kettő, hanem akár 100 ország piacán is jelen vannak. Az egyes nemzeti piacok bemutatása során a történelmi kronológiai sorrend az irányadó, annak sorrendje, ahogyan a NABI megjelent rajtuk.

III.1. Az Egyesült Államok piaca

A NABI az amerikai piac két szegmensén van jelen, a városi tömegközlekedési buszok illetve a magánszektor buszoperátorainak piacán.

A *városi tömegközlekedési buszok* piacán a vevők az egyes városi önkormányzatok tulajdonában lévő közlekedési vállalatok. Számuk nagyon nagy, de a legjelentősebbek megszerzése nagyon komoly, akár ezer buszra szóló megrendelést is jelenthet a vállalatoknak¹², tehát érzékelhető piaci koncentráció. A piaci szegmens éves forgalma 1-1,2 milliárd USD, amin hat gyártó osztozik. A nagy amerikai járműipari cégek már húsz éve kiszálltak az iparágból, mivel a buszgyártás túlzottan eltért az autók tömeggyártásától. A NABI versenytársai többet felvásároltak globális vállalatok, de ez nem hozott érezhető változást a piacon. A NABI részesedése ezen szegmensben 14 % volt. A vevők³⁰ és 60 láb hosszúság közti buszokat keresnek. A NABI ennek megfelelően 35-60 láb hosszú, hagyományos és alacsony padlójú, rozsdamentes karosszériájú buszokkal versenyez a vevőkért, sőt megjelent a piacokon az üvegszál erősítésű kompozit-karosszériájú buszokkal is. Fontos jellemzője a vevőknek, hogy 2-4 évre előre tervezik a buszállományukat, ami azt jelenti, hogy a gyártók ennyivel előre tudják tervezni a kapacitásaikat.

A fenti piacon 2000-ben jelentős bővülés volt tapasztalható, és ez várhatóan folytatódni fog. Ez több okra vezethető vissza: az állami támogatásra, a lakosság előregedésére¹³, a csökkenő bűnözés, a növekvő környezettudat erősödése, nagyvárosokban tapasztalható közlekedési dugók, és a parkolóhely hiány mind elősegítik a buszok reneszánszát.

A NABI szerint az amerikai piac továbbra is megőrzi eddigi jelentőségét, ugyanis az amerikai kormány egy hat éves közlekedés-fejlesztési programba kezdett, és ezért ezt a piacot várhatóan nem fogja olyan erősen érinteni a gazdasági recesszió.

¹⁰ Egyesült Államok, Nagy-Britannia

¹¹ Ld. például Scania.

¹² 2000-ben Los Angeles önkormányzata 1070 darab sűrített földgáz (CNG) hajtású buszt rendelt a NABI-tól.

¹³ Ezáltal egyre több a potenciális utas.

A *magánszektor által üzemeltetett buszok* piacán¹⁴ a vevők autóbérlő vállalatok, repülőterek, légitársaságok, szállodaláncok, nemzeti parkok, kórházak, egyetemek, katonai létesítmények, nyugdíjas-otthonok, utazási irodák.

Ezzel a piaccal kapcsolatban nagyon fontos megjegyezni, hogy a 20-45 láb hosszú buszokat keresik a vevők, és nem is olyan hosszú távra – maximum egy évre – előre szólnak a megrendelések, mint a már fent jellemzett tranzitpiacon. A NABI 22, 30 és 40 láb hosszú, alacsony padlós buszokat kínál vevőinek (köztük az Optare egyes modelljeit is). A piac értékét 1,2-1,5 milliárd dollárosra becsülik, melyért kéttucatnyi vállalat versenyez.

Az amerikai piacnak két szegmense van, amelyen nincs jelen a NABI, ez az *iskolabuszok* piaca, melyek puritánságuk miatt nem vonzóak túlzottan a vállalat számára, illetve a *távolsági buszok* piaca, ahol a világ legnagyobb gyártói meghatározó szerepet játszanak, és a felhasználás jellegéből adódóan teljesen más fejlesztéseket igényel, mint a NABI jelenlegi fejlesztési irányai. A TPI-vel kötött peren kívüli megegyezésből ráadásul arra lehet következtetni, hogy nem is fog belépni rövid időn belül. Engedélyezte ugyanis a TPI-nak, hogy azoknak a cégeknek, melyek ezen a piacon tevékenykednek szállíthasson kompozit (üvegszál erősítésű műanyag) karosszériát.

III.2. A brit piac

A NABI a brit piacon három szegmensben is jelen van az Optare-n keresztül: a tömegközlekedési buszok, a közepes távolsági buszok és az Alero piacán.

A *tömegközlekedési buszok* piacán az Optare a harmadik legnagyobb gyártó¹⁵ 10-12 százalékos részesedéssel. A piac új buszok iránti kereslete 4-5.000 busz évente, amelyet nem képesek a hazai gyártók kielégíteni, ezért más, nemzetközi gyártók is megjelentek. Az Optare két saját fejlesztésű busszal van jelen ezen a piacon az Excel és a díjnyertes Solo fantázianevű típusokkal. Ez a szegmens a nagy magáncégek beruházási politikája miatt most gyengül, de várhatóan 2002-től, miután ezek a vállalatok rendezték vitás kérdéseiket a kormánnyal, újra erősödésnek indul majd.

A *közepes távolsági* (16-30 ülőhelyes) *buszok* piacán Optare alváz buszokkal van jelen a NABI, melyekből 100-120 darab készül a rotherhami gyárban, és ezzel stabil, 60-70 százalékos részt tudhat magáénak ezen a piacon.

Az *Alero*-t az Optare a brit parlament azon döntése után, hozta, mely szerint mozgássérültek számára is lehetővé kell tenni a tömegközlekedést. Ezután valószínűleg körülbelül 2.000 ilyen tolokocsival is használható minibuszra lesz kereslet évente a busztársaságok és az önkormányzatok

¹⁴ Ebből a szektorból első megrendelés (75 darab Alerora) az American Eagle Airlines részéről nemrég érkezett a társasághoz.

részéről. Az Opere évente 400 Alero eladását tervezi. A bal kormányos Alero bemutatása 2002-re várható.

III.3. A magyar piac

Magyarországon a Volán-társaságok kezében van a buszállomány 95%-a. Ezek a társaságok azonban állami tulajdonúak, és a pénzhiány miatt nem tudnak elegendőt költeni buszvásárlásra¹⁶. Ennek köszönhető, hogy a magyar buszok átlagéletkora 10 év fölött van. Az Európai Unió csatlakozás közeledtével azonban ez komoly problémává válik, ugyanis a magyar buszállomány (6.500 busz) túlnyomó többsége (90 százaléka) nem felel meg az Unió követelményeknek. Emiatt a társaságoknak és a kormánynak jelentős összegeket kell majd költeniük járművásárlásokra.

Ilyen célból 2001-ben és 2002-ben is 3-3 milliárd forintot költ el a központi költségvetés. Ennek fejében 200 új buszt vásárolnak. Az erre kiírt tenderen a NABI kivételével mindegyik pályázó nyert valamelyik kategóriában. Bár a NABI kedvező árú ajánlatot tett, mind az öt kategóriában valamelyik ellenfele¹⁷ kapta a megrendelést. A NABI-val szembeni fő ellenérv az volt, hogy olyan főegységekkel kínálja buszait, melyek ismeretlenek a magyar szakmai körökben. A magyar piacra jellemző emellett, hogy a kisebb megrendelésekért több kisebb cég is versenyez, amelyek bár igaz, hogy sokszor nem a legmagasabb minőségben, de olcsóbban kínálják az adott terméket vagy szolgáltatást¹⁸, ami hazánkban egyelőre a legfontosabb tényezőnek számít.

A NABI két modelljével kíván versenyezni a magyar piacon, a Solo és az Excel fantázianeveű modellekkel.

IV. A NABI iparágának elemzése

A NABI legfontosabb piaci jellemzőinek és tendenciáinak megismerése után az iparág strukturális elemzésére kerül sor a porteri öt tényező alapján.

IV.1. A belépés fenyegetése

¹⁵ A legnagyobb gyártó a Henlys Group, a második pedig az amerikai piac egyik legnagyobb szereplője a Mayflower Group.

¹⁶ Az utóbbi években 400 darab alá esett az eladások száma.

¹⁷ Két Ikarus utód, a MAN, a Mercedes, illetve a Rába.

¹⁸ Például régi buszok felújítását.

Az iparágba belépő új szereplők új kapacitásokat hoznak az iparágba, amely természetesen csökkentheti a már bent lévők részesedését és jövedelmét, amennyiben az iparág termékei iránti kereslet nem bővül olyan mértékben, amilyenben a kapacitást az új belépők megnövelik.

Az iparágba való belépés fenyegetése két dologtól függ, egyrészt a belépési korláttól, másrészt a már bent lévő vállalatok reakciójától.

IV.1.1. A belépési korlátok

Az autóbuszgyártásban nem a tömeggyártás, hanem inkább az egyediség dominál. A *gazdaságos sorozatnagyság* azonban mindenképpen létezik, hiszen egyrészt a szállítókkal szembeni alkuerővel kapcsolatban fontos, hogy a vállalat nagy tételben vásároljon a főegységek gyártóitól. A gazdaságos sorozatnagyság kérdése emellett szerepet játszik abban is, hogy a vállalatnak megtérül-e egy szervízhálózat kiépítése, illetve a piacon való megjelenés, a marketing szempontjából is kedvezőbb, ha nagyobb darabszámú buszt értékesítenek minél kevesebb piacon. Természetesen egyes nagy gyártók¹⁹ kihasználhatják a méretükből adódó előnyöket, összehangolhatják a különböző divíziók K+F tevékenységét, eredményeit felhasználhatják, nagyobb kockázatokat vállalhatnak a több lábon állás miatt. Komoly előnyük van emellett a fent említett nagyvállalatoknak a márkaépítésben is, hiszen ebben az esetben is jelentős szinergikus hatások lépnek fel²⁰.

A gazdaságos sorozatnagyság másik fajtája a vertikális integráció, amely azonban inkább hátrányt jelent a nagy, integrált multinacionális vállalatok számára ebben az esetben, ugyanis nem tudják olyan könnyen nyújtani a vevő által kívánt egyéni műszaki specifikációt. Ők ugyanis elsősorban saját motorjaikkal és egyéb főegységeikkel kínálják termékeiket, ezzel szemben a NABI több gyártó főegységeivel is tudja szállítani buszait.

Összességében elmondható, hogy a gazdaságos sorozatnagyság nem tartozik a legkeményebb belépési korlátok közé.

Valószínűleg a *termék-megkülönböztetés* számít a legkeményebb belépési korlátnak. Ez annak köszönhető, hogy egyedi termékről van szó, amely ráadásul komoly, hosszú távú befektetést igényel, és melynek hosszú ideig megbízhatóan kell működnie, és a vállalatnak biztosítania kell a pótalkatrész-ellátást. A vevő általában ezt biztosítottabbnak érzi egy jól ismert, régóta működő cégnél, mint egy új belépőnél. Ezért is rendkívül fontos, hogy az Egyesült Államok öt legnagyobb

¹⁹ Mint például a Volvo, a Mercedes-Benz vagy a Scania.

²⁰ Érdekes módon a Renault és az Iveco lemondott erről, amikor közös cégük, az Irisbus által megvásárolt cégeknek meghagyták az eredeti nevét, mint például az Ikarusét.

tömegközlekedési vállalatából négy használ NABI buszokat (csak New York nem), és elégedett is vele.

Szintén jelentős belépési korlátot jelent az, hogy a vállalatoknak az induláskor, illetve az új kapacitások megteremtésekor jelentős összegeket kell befektetniük, tehát az iparág *tőkeszükséglete* magas. A drága berendezések, jól képzett szakemberek, a tapasztalt és drága szakmunkások megszerzéséhez és folyamatos finanszírozásához főleg Nyugaton komoly tőkére van szükség.

Hazánkban a munkaerő esetében az ár/érték arány sokkal kedvezőbb, ami ráadásul kiegészülhet olyan adókönyvitésekkel és munkahelyteremtő támogatásokkal, mely tényezők miatt Magyarországon sokkal hamarabb megtérülő befektetéssé válhat egy új buszgyár beindítása, mint az Egyesült Államokban vagy Nagy-Britanniában. Ez azonban természetesen nem azt jelenti, hogy ne lenne szükség a meglehetősen magas tőkeszükséglet kielégítésére a kockázati tőke²¹, vagy külföldi szakmai befektető²² bevonására.

Az *áttérési költségek* a vevőket akkor terhelik, ha a vevő olyan gyártótól vásárol buszt, amelynek járműveit eddig nem használta²³. Ez akár adott gyártótól vásárolt újfajta modell vásárlásánál is felmerülhet, bár a gyártók törekednek ezen költségek minimalizálására. Ezekkel az áttérési költségekkel indokolták ebben az évben a magyar Volán-társaságok buszbeszerzési tenderének alkalmával, hogy a NABI nem nyert egy kategóriában sem, ugyanis olyan főegységekkel kínálta termékeit, melyek az amerikai és az angol piacokon kívánatosak, azonban a hazai piac vevői számára ismeretlenek, ezért jelentős áttérési költségeket eredményeznének.

Az Egyesült Államokban ezt a problémát úgy oldják meg az egyes önkormányzatok, hogy előírják a gyártóknak, hogy az egyes buszokat milyen főegységekkel²⁴ szállítsák. Ezen a téren az olyan kisebb, kevésbé integrált gyártók, mint a NABI előnyben vannak a nagy, vertikálisan integrált gyártókkal szemben, mint például a Mercedes-Benz. Amíg ugyanis a NABI esetében például 3-4 gyártó motorja közül választhat a vevő, a Mercedes csak saját motorjaival kínálja járműveit.

Európában egyelőre a piacok fel vannak osztva a buszgyártók között, de a NABI szerint ez nem sokáig marad így, mivel a közbeszerzés kezd az amerikai irányba eltolódni, és csak a főegységek lesznek kötöttek. Ez nagy lehetőségeket rejt a NABI számára, mivel a főegységek gyártásában nem lehet olyan jelentős költségelőnyre szert tenni, mint az összköltségnek akár egyharmadát kitevő karosszériagyártásban, melyet Magyarországon a NABI rendkívül jó áron tud előállítani²⁵.

²¹ Ld. NABI esete.

²² Ld. Ikarus esete.

²³ Ez a tétel tartalmazza pl. a karbantartó személyzet betanítását, a szerelők új gépeinek beszerzését.

²⁴ Motor, futómű, váltó.

²⁵ A karosszériagyártás rendkívül munkaerő igényes munkafolyamat, ugyanis a kis sorozatok miatt nem lehet gépesíteni.

A *forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás* szintén egy magas korlát az iparágban. A forgalmazási csatornák ugyanis a folyamatos pályázást jelentik, és a régebbi, kipróbált márkák ezeken mindig előnnyel indulnak, különösen akkor, ha az adott önkormányzat vagy vállalat már jó tapasztalatokkal bír a régóta a piacon lévő vállalat termékeiről, illetve a vállalat szolgáltatásairól. Nem szabad elfeledkezni róla, hogy ebben az iparágban a vevővel nem egyszeri kapcsolat keletkezik a vásárláskor, hanem utána a gyártónak például a pótalkatrészek biztosításával továbbra is kapcsolatban kell maradnia a vevővel. Új vevőkhöz a különböző autósalonokon való részvétellel, gyárlátogatások szervezésével és megfelelő lobby-tevékenységgel lehet eljutni, mivel az információkat egy szűkebb, speciális csoporthoz kell koncentráltan eljuttatni²⁶. Fontos eleme lehet azonban az esetleges állami szabályozás is a fogyasztói csatornákhöz való hozzáférésnek²⁷.

A *mérettől független költséghátrányok* közé öt fontos tényező tartozik.

A saját gyártási technológia olyan egyedi előnyökhöz juttathatja a vállalatot, mely hosszú távon biztosíthatja számára a gazdaságos működést. Ez különösen jelentőssé válhat, ha a vállalat olyan területen tud valamilyen egyedi technológiát használni, ami költség, vagy minőség szempontjából a piaci verseny sarkalatos pontját képezi. Különösen igaz ez abban az esetben, ha az adott technológiát szabadalmi védettség alá sikerül helyezni²⁸.

A kedvező alapanyag hozzáférés nem okoz különösebb belépési korlátot, sokkal fontosabb a már említett gyártási technológia és know-how.

A kedvező helyszín ebben az iparágban nem számít komoly korlátnak, mivel a kis darabszámú, nagy értékű termék esetén a szállítás nem jelent komoly ártényezőt a szállítás. A gyár kiválasztásánál tehát igazából azt a tényezőt kell csak szem előtt tartani, hogy lehetőleg vasúton és közúton is megközelíthető lehessen.

A kormányzati támogatás az angolszász piacokon nem jellemző, ezért ott nem is komoly tényező. Magyarországon azonban egy-egy nagy gyártó komoly adókedvezményeket²⁹, illetve támogatásokat (munkahely-teremtési támogatás) élvezhet.

A tanulási és tapasztalati görbe szintén fontos része az iparágnak, rendkívül fontos költségbefolyásoló tényező. A tevékenység folyamán szerzett tapasztalatok felhasználhatóak mind a

²⁶ Többek között ezért csekély a hirdetések szerepe az iparágban.

²⁷ Erre példa egyrészt a már említett Buy America szabályozás az amerikai önkormányzatok esetében (emiat az a gyártó, amelyik nem tudja a 60%-s amerikai értékhozzáadás követelményét teljesíteni, elesik a közbeszerzések nyújtotta lehetőségektől. A másik tipikus példa a hazai piacon volt sokáig tapasztalható, ugyanis hosszú ideig érvényben volt egy olyan titkos kormányzati döntés, mely szerint az állami finanszírozású társaságok csak Ikarus buszt vehettek.

²⁸ Erre a tényezőre remek példa lehet a jövőben a NABI CompobusTM projektje.

²⁹ A NABI például a kaposvári beruházás után valószínűleg 70%-s társasági adókedvezményt fog kapni.

termékfejlesztésben, mind a termelésben, és mindez általában a termék fejlesztésének korai szakaszában jelentkezik a legerősebben.

A *kormányok politikája* vizsgálatánál ismét külön választva kell kezelni az egyes nemzeti piacokat. Az Egyesült Államokban elsősorban a szabályozás játszik komoly szerepet. A Clean Air Act a kipufogógázok határértékeit szabja meg, és ezzel komoly versenyelőnyt biztosít a környezetbarát technológiáknak, melynek eredményeként az önkormányzatok nagyobb hajlandóságot mutatnak olyan buszok vásárlására, melyeket alternatív erőforrásokkal³⁰ hajtanak meg. A NABI számára ez a szabályozás játszhat fontos szerepet és több projektjének eredményességét kedvezően befolyásolhatja. Ezek egyike az üzemanyagcellával folytatott fejlesztések, melynek eredményeként a vállalat 2004-2006-ra szeretné beszerezhető állapotba hozni ezt az erőforrást. Nagy előnye ennek a megoldásnak, hogy a káros anyag kibocsátása minimális, az egyetlen probléma vele, hogy a súlya miatt³¹ egyelőre nem beszerezhető a jelenlegi acél karosszériás járművekbe. Erre megoldást nyújthat majd a CompobusTM, amelyikbe már beszerezhető lesz ez az erőforrás is. A másik projekt a már említett CompobusTM kifejlesztését tűzte ki célul, és melynek eredményeként már elkészült az új típus, mely minden teszten sikeresen vizsgázott. Ez a busz a 30 százalékkal könnyebb karosszériájának köszönhetően a hagyományos, a gáz- és a hibridhajtású motorokkal is kevesebb káros anyagot fog kibocsátani, mint acél karosszériájú társai.

Az American Disabilities Act a mozgássérültek által is használható járművek elterjedését ösztönzi. A buszipar azon vállalatainak, melyek időben elkezdtek az alacsonypadlós buszok fejlesztését, komoly profitot realizálhatnak ebből az intézkedésből, mivel jelentősen megnő az ezen buszok iránt támasztott kereslet.

A legradikálisabb intézkedés azonban kétségkívül a már említett Buy America Act, mely szerint az önkormányzatok csak akkor kapják meg a közbeszerzésekhez a 80 százalékos állami támogatást, ha a vásárolt termék végső értékének 60 százalékát az Egyesült Államokban adták a termékhez.

Angliában a legfontosabb, iparágat érintő szabályozás a Disability Discrimination Act, mely hasonlóan előírja a busztársaságoknak³² a mozgássérültek által is használható buszok működtetését, oly módon, hogy ezek beszerzését támogatják elsősorban a jövőben.

Magyarországon sokáig a kormány legkeményebb beavatkozása az Ikarus versenytársainak távoltartása volt a magyar piactól. Most pedig a kormány beavatkozásának legkomolyabb következménye, hogy mivel nem áldoz többet buszvásárlásra, az állami tulajdonú Volán-társaságok

³⁰ Földgáz illetve hibrid motorokkal.

³¹ Két tonnával lenne nehezebb.

nem vásárolnak annyi buszt, mint amennyi indokolt lenne, így a magyar buszpiacot továbbra is meglehetősen kis kereslet jellemzi. Fontos eleme azonban az állam szerepét magába foglaló tényezőnek, hogy az EU csatlakozás közeledtével olyan környezetvédelmi szabályokat kell majd bevezetnie az államnak, mely elodázhatatlanná teszi majd az elavult buszok cseréjét.

A belépési korlátokon kívül nagyon fontos tényező az iparágban a magas kilépési korlátok léte is. Az új belépőnek ugyanis minden esetben gondolnia kell arra is, hogy mekkora költségekkel járhat számára az iparágból való kilépés sikertelenség esetén, és ezek magas volta szintén elrettentő lehet a belépés gondolatával foglalkozó vállalat számára. Ezek a korlátok a buszgyártásban meglehetősen magasak. Ez több okra vezethető vissza. Egyrészt a termeléshez drága, és szakosodott (specifikus) eszközök kellenek, melyek felszámolási költsége csekély (természetesen itt fontos tényező, hogy mennyire integrált a vállalat, mely tevékenységeket végezte önmaga). A kilépésnek emellett fontos állandó költsége, hogy a vállalatnak az alkatrész-ellátást a szerződésekben foglalt időpontokig (általában huzamosabb ideig) biztosítaniuk kell a gyártóknak. Kilépési korlátot okozhat még, ha a kilépő vállalat más üzletága stratégiai összefüggésben volt a buszgyártással (ez lehet például a tehergépkocsi gyártás bizonyos közös K+F tevékenységek miatt), bizonyos érzelmi korlátok, illetve olyan kormányzati és társadalmi megszorítások, melyek teljesítését például a munkahelyteremtő támogatás fejében elvár a kormány.

IV.1.2. A várható megtorlás

Egy esetleges új belépő valószínűleg heves ellenreakcióra számíthatna a piaci résztvevők részéről több okból is. Először is azért, mert a piacon már jelen lévő piaci szereplők jelentős tőkét kötöttek már le, és ennek megtérülését veszélyeztetné egy újabb szereplő belépése a piacra. Másodszor nem bővül olyan mértékben egyik piac sem, hogy azt ne tudnák követni a jelenleg piacon lévő vállalatok kapacitásaikkal. Harmadszor a NABI belépésekor már volt is rá példa, hogy belépéstől elriasztó árat próbáltak alkalmazni a versenytársak, azonban a NABI tudta hozni az alacsony árszintet, mivel a magyarországi karosszéria-gyártás komoly költségelőnyt eredményezett számára. Negyedszer pedig a piacon lévő vállalatok közül soknak nagy jelentőséggel bír az autóbusz-piac. Egyesek, mint a NABI csak az autóbusz, és a kapcsolódó alkatrészek piacán van jelen. Mások (például az amerikai piacon szereplő Freightliner) bár részei egy nagy multinacionális cégnek, de nem integrálódtak bele teljesen, ezért a menedzsment számára fontos, hogy megfelelő eredményeket érjenek el, mert tartja el őket a nagy cég más ágazata. A harmadik csoportba azok a gyártók tartoznak (például a Scania),

³² Akár magán, akár állami tulajdonúak, bár általában az előbbi jellemző.

amelyek busz és teherautó üzletággal rendelkeznek, és emiatt számukra is kulcsfontosságú, hogy a vállalat egyik fő profiljaként számon tartott iparágban megfelelő profitot érjenek el. Az olyan nagy, diverzifikált társaságok, mint a Daimler-Chrysler esetében pedig az adott üzletág menedzsmentjének személyes érdeke, hogy a legfelsőbb vezetés és a tulajdonosok számára elfogadható eredményeket érjenek el.

A fentiek alapján elmondható, hogy teljesen újonnan induló vállalkozás kevés eséllyel indulna a NABI szempontjából jelen pillanatban érdekes mindhárom piacon. Megjelenhet azonban új belépő úgy, hogy felvásárol egy eddig ott működő vállalatot, bár a tapasztalatok szerint ez nem szokta a piac gyökeres átrendeződését maga után vonni. Megváltoztathatja a piaci erőviszonyokat egyes piaci szereplők stratégiai szövetsége is, ahogy ez megtörtént a Mayflower Transit és a Henleys Group esetében, bár ez általában nem értékelhető új szereplő belépéseként.

IV.2. A piacon jelenlévő szereplők közötti verseny élessége

Az amerikai piacon hat, körülbelül egyforma erejű versenytárs van jelen, ami erőteljes versenyt eredményez a megrendelésekért. Az iparág sokáig ráadásul leszállóban volt, de most újra fellendülés tapasztalható a már említett demográfiai és várospolitikai okok miatt, ám ez még nem eredményez érzékelhető enyhülést a piaci versenyben.

Ilyen szempontból az angol piacon kevésbé éles a verseny, mivel a keresletet a hazai gyártók nem tudják kielégíteni.

A magyar, meglehetősen kis piacon a több Ikarus utód mellett a Rába, a nagy multinacionális cégek és még számos kisebb társaság is verseng a NABI-val. Ez meglehetősen kemény versenyt indukál, különösen azért, mert egyes vállalatok számára az életben maradási jelentik ezek a megrendelések (elsősorban a kis cégek), vagy csak a magyar piacra termelnek buszokat (Rába). A nagy gyártók ezzel szemben más megfontolásokból érzik fontosnak a mostani megrendelések elnyerését. Ők ugyanis most szeretnék minél nagyobb részt kiharcolni maguknak a piacból, mely a közeljövőben a már említett okok miatt valószínűleg jelentősen bővülni fog.

Az egyes szereplők közti versenyt erősíti az is, hogy jelentős tőkéket köt le a megfelelő gyártókapacitások kialakítása, és a gyártás során is komoly összegeket kell az egyes termékekbe beleinvestálni, mely miatt a tárolásnak is magasak lesznek a költségei³³.

A piaci versenyt növelő tényező az is, hogy a kapacitások csak nagy lépésekben³⁴ növelhetők gazdaságosan.

³³ Elsősorban a tőke felhasználásának alternatív költségei miatt.

A piaci szereplők stratégiai érdekeltségének erőssége ebből a nézőpontból is releváns, és a korábban leírt okok a piaci versenyt is erősítik, nem csak az esetleges ellenreakció hevességét. A fentiek elmondhatók a magas kilépési korláttal kapcsolatban is.

A magyar piacon csökkentőleg hathat a versenyre a piac esetleges jelentős bővülése. A többi piacon azonban nem várható jelentős változás az eddigi enyhe bővülési ütemben, illetve a mozgássérültek szállítására is alkalmas buszok piacán a magas keresleti szintben.

Összességében elmondható, hogy a versenytársak közti verseny erős, ám a piacon a termékek egyedisége miatt, és az egyes cégek innováció tevékenységének köszönhetően a gyártók képesek extraprofitot realizálni.

IV.3. A helyettesítő termékek szorítása

A helyettesítő termékek esetében nagyon fontos, hogy megvizsgáljuk azokat a termékeket, melyek – a fogyasztó szempontjából nézve – ugyanazt a funkciót látják el, mint az iparág termékei. Ezen termékekkel tág értelemben véve az iparág minden vállalata versenyez. Minél vonzóbb az ezen termékek által nyújtott ár-teljesítmény alternatíva, annál nagyobb veszélyt jelentenek az iparágra, és annál lejjebb szorítják természetesen az iparágban realizálható profitot.

Először azt kell ehhez eldönteni, hogy milyen funkciót is lát el az autóbusz?

A válasz az, hogy az emberek azért utaznak autóbusszal, mert szeretnék eljutni az egyik helyről a másikra. Az iparág termékének helyettesítő terméke lehet ezek szerint a személygépkocsi, a metró, a villamos, a metró, a vasút, a repülő, sőt a kerékpár, és kis távolságok esetén a gyaloglás is.

Utóbbi kettő kérdése gyorsan elintézhető, ugyanis a gyaloglás csak nagyon kis távolságok (tömegközlekedés esetén egy-két megálló) esetén számít helyettesítő terméknek, míg a NABI által megcélzott piacok közül egyikben sincs olyan kerékpáros kultúra³⁵, mely miatt a kisebb távolságú utazások alkalmával a kerékpár komolyan szóba jöhetne helyettesítő termékként.

A repülő és a vonat is nagy tőkebefektetést igénylő, éppen ezért csak a távolsági buszok számára jelenthet konkurenciát, ám áraik miatt más fogyasztói réteget céloznak meg üzemeltetőik, mint a távolsági buszok esetében.

A villamos és a metró esetében nagyon fontos probléma, hogy mindkét jármű kötöttpályás, emiatt a közlekedési társaságok számára nem tesznek lehetővé olyan szintű rugalmasságot a fogyasztói

³⁴ Egy ideig ugyan még a hatékonyság és az egyműszakos termelésről két, illetve három műszakosra való áttéréssel kis tőkebefektetéssel is megtehető ez.

igények kielégítésével kapcsolatban, mint az autóbusz, ráadásul mindkét említett jármű jóval nagyobb befektetést is igényel, mint a vizsgált iparág terméke.

A személygépkocsi a leginkább „veszélyes” helyettesítő termék, azonban egyes rétegek nem képesek megfizetni azt, hogy saját autóval közlekedjenek (és parkoljanak) rendszeresen, illetve idősek esetében erre már nem is alkalmasak. A másik ok, ami miatt az autókat ismét kiszorítja az autóbusz, az a nagyvárosokban most már állandósuló közlekedési káosz és a krónikus parkolóhely hiány.

Összegzésképpen elmondható, hogy a távolsági buszok gyártóinak kivételével az iparág szereplőinek nem kell félnie a helyettesítő termékek szorításától.

IV.4. A vevők alkuereje

A vevők alkuerejének kiértékelése nagyon fontos az iparág jövedelmezőségének vizsgálatakor. Az erős alkuerővel rendelkező vevők ugyanis lefelé szoríthatják az árakat, jobb minőséget, vagy több szolgáltatást kényszeríthetnek ki a gyártóktól.

A vevők alkuerejét is több tényező határozza meg. Az egyik ilyen annak ténye, hogy az adott iparágban a vevők mennyire koncentráltan, illetve az eladók összes értékesítéséhez képest nagy tömegben vásárolnak. Az általunk vizsgált iparág esetében azonban külön kell választani az egyes vevőket méretük szerint. A kis önkormányzatok, illetve kis „flottával” rendelkező vállalkozások nem rendelkeznek olyan súllyal a piacon, hogy a fent említett tényező alapján jelentős alkuerővel rendelkezzenek. Más azonban a helyzet azokkal a nagy társaságokkal (elsősorban a nagy önkormányzatokkal), akik több száz darabos megrendeléseket jelenthetnek a gyártóknak, sőt ezek a megrendelések akár az ezer darabot is elérhetik³⁵. Az ilyen, nagy súlyú megrendelők alkuereje rendkívül erős a piacon. Az egyes gyártók komoly árversenyt folytatnak az ilyen volumenű megrendelésekért, és sokszor az adott megrendelő igényei szerint fejlesztik buszaikat. Ez történt a NABI esetében is, amely bár elsősorban az alacsonyabb ár miatt nyerte el a tendert, – mely alapvető tényező az amerikai közbeszerzéseknél – de nagy valószínűséggel szerepet játszott a döntésben az is, hogy 1999-ben a NABI kifejezetten a los angelesi önkormányzat igényei szerint fejlesztette ki egyik modelljét, egy 430 darabos megrendelésnek köszönhetően, és ez a modell járt sikerrel a 2000. évi tenderen is.

A vevők alkuerejét erősíti az a tényező is, hogy a piacon jelenlevő gyártók kis száma lehetővé teszi, hogy a vevők teljes körű információkkal rendelkezzenek. Ezt elősegíti az, hogy az egyes vevők a

³⁵ A holland tömegközlekedési buszok piacán értékelésénél például már komoly helyettesítő termékként kellene figyelembe venni a kerékpárt.

³⁶ Ahogy ezt Los Angeles önkormányzatának az előbbieken már idézett esete is mutatta.

gyártókat minden megrendelés esetén – önkormányzatok, állami pénzből történő vásárlók esetében közbeszerzési eljárás keretében – versenyeztetik a vállalatokat. A közbeszerzési eljárás egyébként az a tényező, ami mozgásban tartja a piacot, különben a magas áttérési költségek miatt megmerevednének a „frontvonalak” az egyes gyártók között.

A vevőket szét kell választani aszerint is, hogy a magánszektorban jelen levő profitorientált, vagy állami/önkormányzati tulajdonú vevőkről van-e szó. A profitorientált vevők ugyanis árérzékenyebbek, mint az állami támogatásból (az Egyesült Államokban 80%) vásároló tömegközlekedési vállalatok.

A vevők árérzékenysége hat az a tényező is, hogy mennyire jelentős a vevő termékének, szolgáltatásának minőségében az általunk vizsgált iparág terméke. A tömegközlekedési vállalatok esetében egyértelműen látható, hogy kulcsfontosságú az iparág terméke, ezért az adott vállalatok hajlandóak áldozni a minőségért, és nem annyira ár érzékenyek. A többi vevő esetében is (utazási irodák, repülőterek, szálloda láncok) a busz ha nem is a legfontosabb, de mindenképpen nagy jelentőséggel bíró tényező, és nem engedhetik meg maguknak ezek a vállalatok sem, hogy csak az árra koncentrálva a minőséget figyelmen kívül hagyják.

A vevők alkuerejét azonban gyengíti, hogy az iparág vállalatai által kínált termékek erősen differenciáltak, és hogy a vevő áttérési költségei a már kifejtett okok miatt magasak.

Továbbgyengíti az a tény is, hogy a vevők nem fenyegethetnek hitelt érdemlően a visszafele történő integrációval, ugyanis a két tevékenység profilja nagyon különbözik.

Összefoglalva a fentieket, a vevők alkuereje rendkívül különbözik attól függően, hogy mekkora mennyiséget vásárolnak a piacon. A nagy vevők nagyon erős alkupozícióval rendelkeznek. A kicsik érdekérvényesítő képessége nem ennyire erős.

IV.5. A szállítók alkupozíciója

A szállítók alkuereje szintén jelentős mértékben befolyással lehet az iparág jövedelmezőségére. Az erős alkuerővel rendelkező beszállítók ugyanis olyan árakat érhetnek el a gyártóknál, melyet azok már nem tudnak továbbhárítani vevőikre, és emiatt csökken a profitjuk. A következőkben azok a tényezők kerülnek vizsgálatra, melyek befolyásolják a szállítók alkuerejét a vizsgált iparágban. Majd kitérünk arra, hogy összességében ezek hogyan hatnak a piaci szereplők profitkilátásaira.

Az első ilyen tényező, hogy a szállítók vagy a buszgyártók köre koncentráltabb-e. Azt már megállapítottuk, hogy a gyártók köre erősen koncentrált, koncentráltabb, mint a beszállítók csoportja. Természetesen itt is különbséget kell tennünk a kis és nagy beszállítók között. Egy nagy

beszállító ugyanis sokkal nagyobb „játéktérrel” bír és ezáltal sokkal erősebb alkuerővel is, mint az olyan kis vállalatok, amelyek számára egy NABI szintű cég megrendelése létfontosságú lehet. Ezzel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy bizonyos esetekben az adott gyártónak jobban megéri életben tartani a kisebb beszállítóját (közös fejlesztés, kicsit drágább ár elfogadása), mint annak megszűnése után egy nagy volumenben gyártó multinacionális céghez csatlakozni, ugyanis míg az előbbi esetben a gyártó komoly befolyással lehet a beszállító döntéseire (ár, minőség, szállítási és fizetési határidő, stb.), addig a nagyvállalat esetében ki lenne szolgáltatva annak. Ez az egyik oka, hogy a NABI hosszú távú együttműködést kialakítására törekszik a magyar beszállítóival.

Fontos tényező a beszállítók alkuereje szempontjából, hogy az általuk kínált termékek szempontjából milyen erős a helyettesítő termékek szorítása. A buszgyártásban a beszállítók által kínált termékek általában nem helyettesíthetők, de az egyes beszállítók helyzete nagyban változhat a vállalatoknál folyamatosan zajló innovációs projektek hatására. Erre remek példa lehet a NABI CompobusTM projektje, amelynek sikere esetén az acélszállítóknak az üvegszál erősítésű kompozit alapanyag helyettesítő terméket fog jelenteni, mégpedig komoly fenyegetést jelentve rájuk.

Bár általában a beszállítóknak nem az autóbuszgyárak az egyetlen vevői, de nagyon fontos szerepet töltenek be az értékesítési piacukon, ezért ez a tényező jelentősen csökkenti a szállítók alkuerejét.

Ezzel ellentétes irányban hat viszont az a tényező, hogy a buszgyártók számára létszükséglet ezen beszállítók terméke, ami azok alkuerejét növeli. Összességében tehát elmondható, hogy a piac két oldalán álló szereplők egymásra vannak utalva.

A szállítók pozícióit nagyban csökkenti, hogy nemcsak, hogy ők nem tudnak hitelesen az előre fele történő integrálással fenyegetni, hanem buszgyártók közül többen visszafele történő integrációval maguk állítják elő a számukra szükséges alkatrészeket. Fontos persze itt ismét szem előtt tartani, hogy ez a buszgyártók flexibilitását jelentősen csökkenti. Előnye azonban, hogy a vállalat így ellenőrizheti a szükséges alkatrészek gyártását, és nem kerülhet olyan helyzetbe, hogy a beszállító hibájából csak késve tud teljesíteni bizonyos megrendeléseket.

A szállítók alkuerejére nagy hatással van az is, hogy megkülönböztetett termékkel rendelkeznek-e, és hogy az áttérési költség a gyártók számára jelentős-e. Ez a tényező jelentősen függ esetünkben a használt gyártási technológiától. A NABI által használt modul-rendszerű gyártás lehetővé teszi több gyártó főegységeinek beszerelését is a buszokba különösebb áttérési költségek nélkül. Természetesen egy vertikálisan integrált gyártó speciálisan az adott főegységekre kifejlesztett terméke esetében ezek a költségek magasak lehetnek. A termék megkülönböztetésének kérdésében

a legfontosabb tényező a minőség, ami rendkívül fontos a végső termék minőségének szempontjából, de ez nem annyira megkülönböztető tényező, hanem alapkövetelmény a gyártók részéről. Az egyes termékek megkülönböztetésének ott lehet nagyon komoly szerepe, hogy sokszor az erős alkuerővel rendelkező vevő meghatározza, hogy milyen főegységekkel legyen szerelve az adott jármű. Egy ilyen kikötés természetesen rendkívül erős alkupozíciót biztosít a beszállítóknak.

A gyártók információval való ellátottsága is befolyásolja a szállítók alkupozícióját. Elmondható, hogy a nagy beszállítók ajánlatait jól ismerik a gyártók, míg a kisebbeket természetesen nem annyira (a több kisebb jelentőségű cégről való információk megszerzése valószínűleg nagyobb költségekkel járna, mint amekkora hasznot realizálhatna belőle a vállalat).

A beszállítókról tehát elmondható, hogy vegyes képet nyújtanak, a nagyoknak itt is jóval erősebb pozícióik vannak, és sok múlik a buszvásárlók magatartásán.

A beszállítók egy különleges csoportját képezi a munkaerő. A jól képzett, megfelelő teljesítmény/bér mutatóval rendelkező szakemberek nagy versenyelőnyt jelenthetnek az egyes vállalatoknak. Ha emellett szervezettségük is megfelelő mértékű, jelentős alkupozícióval rendelkezhetnek.

Az iparág elemzése után elmondható, hogy egy olyan iparágban tevékenykedik a NABI, melyet bár sokáig leszálló ágban lévő iparágnak tartottak, most ismét fellendülőben van. Megfelelő stratégiával lehetőség van a terjeszkedésre és extraprofit realizálására, ehhez azonban a vevők igényeihez a legteljesebb mértékben igazodó termékekkel kell megjelenni a piacon, amihez elengedhetetlen az innováció.

V. A NABI SWOT-elemzése

Az iparág jellemzőinek megvizsgálása után ki kell térni arra, hogy a NABI mennyiben felel meg ezen iparág elvárásainak, majd ezek összefoglalásához a SWOT-elemzés eszköze szolgál keretül.

V.1. A NABI erősségei

A NABI termékei a folyamatos innovációnak köszönhetően versenyképesek árban és minőségben is bármelyik gyártó termékeivel. A vállalat nagyon jó termék-innovációs képessége³⁷, és az erős

³⁷ Egy új busz kifejlesztése 11 hónapot igényel a NABI-nál, ami az amerikai iparági átlag harmada.

verseny ösztönző hatása miatt ráadásul nagyon gyorsan képes reagálni a piac esetleges változásaira. A vállalat innovációs tevékenységének eredménye, hogy a NABI kifejlesztette az új, könnyű karosszériájú CompobusTM-t, ami rendkívül versenyképes termék lehet a jövőben. A vállalat minden szinten rendkívül képzett, és nagy tapasztalattal rendelkező munkaerővel rendelkezik, ami szintén rendkívül fontossággal bír a piaci versenyben, amely ráadásul Magyarországon jóval olcsóbban áll a vállalat rendelkezésére. Ez a tényező pedig különösen komoly költségelőnyt is jelent a vállalat számára, mivel a karosszériagyártás rendkívül élőmunka igényes munkafolyamat.

A vásárlók jó véleményekkel vannak a NABI termékeiről, ami rendkívül fontos abból a szempontból, hogy a visszatérő, elégedett vevők jelentik a legjobb reklámot a buszgyártók számára. Egyes piaci szegmenseken (az amerikai piacon a gázhajtású buszok piacán, a brit piacon a közepes távolsági buszok, illetve az „Alero-piacon”) piacvezető a NABI, ami szintén a piaci helyzetét erősíti.

Mindenképpen az erősségek között kell megemlíteni még azt a tényt, hogy a menedzsment eddig folyamatos növekedési pályán tudta tartani a vállalatot. Ezt a tényezőt erősítheti az is, hogy a vállalat a Boeing által is használt BaaN IV. integrált vállalatirányítási rendszert alkalmazza.

V.2. A NABI gyengeségei

A pénzügyi erőforrások megfelelőségének kérdése átvezet már a gyengeségek közé is, mivel a vállalat az Optare megvásárlását bankhitelekkel finanszírozta, ami miatt nagymértékben megnőtt a vállalat adósságállománya³⁸. Bár a cég megszerezte a bankoktól a szükséges felmentvényeket, de ezek úgy szólnak, hogy az egyes hitelezők addig tartják fent ezeket, amíg a többiek is így tesznek. A finanszírozás fenntartásával kapcsolatban időkorlátot nem állapítanak meg. A NABI korábbi könyvvizsgálója a Deloitte&Touche ezt nem tartotta elegendő biztosítéknak, és nem látta pénzügyileg teljesen biztosítottnak a vállalat működését, ezért a NABI közgyűlése 2001. június 1-jén a KPMG-t választotta könyvvizsgálónak a Deloitte&Touche helyett.

Ez a probléma persze nem is biztos, hogy felmerült volna, ha a NABI normálisan működő pénzügyi piacon működne. Magyarországon azonban ez nem úgy működik, ahogy kellene, a Budapesti Értéktőzsde felett pedig folyamatosan kongatják a vészharangot, és ez a bizonytalanság szintén nem tesz jót a befektetői kedvnek. Innen tehát nem tud annyi tőkét bevonni, amennyire szüksége lenne, ezért van szüksége bankhitelekre.

A gyengeségek között említhető még, hogy az évi 1.000 darab körüli kapacitás még mindig nem elég nagy a méretgazdaságosság kihasználásához, illetve az újabb piacokon való megjelenéshez.

³⁸ Összesen 72,5 millió dollár rug.

Ehhez a vállalat vezetői szerint 2.500-3.000 darab/éves kapacitást kellene elérni, amit folyamatos kapacitásbővítéssel, illetve a már említett kaposvári gyárépítéssel kívánnak elérni.

V.3. A NABI előtt rejlő lehetőségek

A NABI előtt többféle lehetőség is áll. Ezek közül az egyik a már meglévő piacain újabb vevők kiszolgálása. Ezt a vállalat vezetői is egy fontos iránynak tartják, és az amerikai tranzit piacon a 20 százalékos részesedés elérését tűzték ki célul, a magánszektorban pedig az első megrendelés után, újabbak megszerzése a cél. Az angol tranzit és közepes távolsági buszok piacán egyelőre a részesedés megtartását tartják elsődlegesen fontosnak, itt nem látják a cég vezetői a terjeszkedés lehetőségét.

Az új piacokra való belépés szintén lehetőség a NABI számára. Ezzel kapcsolatban már sikertelenül próbálkozott a magyar piacon, illetve az év folyamán tervezi a vállalat a megjelenést más európai piacokon is. Ezek a piacok egyelőre a nagy multinacionális gyártók között fel vannak osztva, azonban a cég vezetői úgy ítélik meg, hogy a közbeszerzés Európában is kezd elmozdulni az amerikai irányba, ami szintén lehetőség lehet a NABI számára, amennyiben hamarabb tud igazodni az új rendszerhez, mint a piacon már bent lévő szereplők. Lehetőség lenne a vállalat számára, hogy esetleg más piaci szegmensekben (például a távolsági buszok) is megjelenik termékeivel, de ezt nem tervezi a vállalat vezetése, ahogyan nem tervezi a tevékenység diverzifikálását és komplementer termékek hozzáadását sem.

Lehetőséget jelentene még a vertikális integráció is. Ez egyrészt valószínűleg megtörténik majd, mivel a vállalat a CompobusTM-hoz a karosszéria alapanyagát az újonnan épülő kaposvári gyárába kívánja megoldani. A főegységek gyártása esetében azonban ezt a már említett okok miatt nem szándékoznak megtenni.

Az általunk vizsgált piacok közül egyedül a magyaron van rá esély, hogy gyorsuló ütemű piaci növekedés fog beindulni a közeljövőben, ami szintén lehetőségeket rejt a NABI számára.

V.4. A fenyegetések

Az iparágelemzésből láthatjuk, hogy az új versenytárs belépésének fenyegetése, illetve a helyettesítő termékek növekvő értékesítése nem jelent különösebb fenyegetést, mivel ezek bekövetkezésére nincsen túl nagy esély. Sőt például a személygépkocsik eladásában világszinten inkább visszaesés jelei tapasztalhatók.

Fenyegetést jelenthet a NABI számára az is, hogy a magas adósságállomány miatt sebezhetővé vált a vállalat egy esetleges válság, vagy üzleti ciklus esetén. Nem tud ugyanis már olyan könnyen hitelhez jutni, minthogyha nem lennének adósságai. A vásárlók és a szállítók alkupozíciójában vélhetően nem fog komoly változás bekövetkezni. A vásárlói igények esetleges változására pedig a NABI gyorsabban tud reagálni, mint versenytársai, ezért egy ilyen változás számára valószínűleg inkább lehetőséget jelentene, mint fenyegetést.

VI. A Boston Consulting Group portfólió-mátrixa

A NABI helyzetének minél jobb megismerése szempontjából hasznos lehet megvizsgálni, hogy a NABI termékportfóliójának egyes elemeiben milyen piaci lehetőségek rejlenek. Mindehhez a szemléleti keretet a Boston Consulting Group (BCG) portfólió-mátrixa adja.

VI.1. Sztárok

Ezek a vállalat azon termékei, melyeket magas piaci részesedés és piaci növekedés jellemez. Ezek esetében azok a termékek, melyek továbbfejlesztésébe érdemes befektetnie a vállalatnak, illetve, ha úgy ítéli meg a vezetés, lehet hogy nagyobb nyereséget eredményez a már megszerzett piaci pozíciók tartása. A NABI esetében ezek a sztárok az alacsonypadlós, alternatív (CNG/LNG) üzemanyaggal hajtott buszok, melyek karosszériája készülhet normál vagy rozsdamentes acélból.

A sztárok közé sorolható még az Optare Alero-t is, mely az angol piacon a saját szegmensében rendelkezik a sztárság jellemzőivel.

A vállalat helyzetének értékelése szempontjából fontos megjegyezni, hogy a NABI eladásainak nagy hányadát³⁹ a fent említett termékekből realizálja.

VI.2. Kérdőjelek

A kérdőjelek a vállalat azon termékei, melyek ugyan csak kis piaci részesedéssel rendelkeznek, de a piaci részesedésük növelésére jó esélyük van. Ezek általában a frissen kifejlesztett termékek, melytől a jövőben azt várja a cég vezetése, hogy sztárrá váljon a jövőben éppen ezért a vállalat vezetése a kérdőjelek esetében általában piacteremtő stratégiát kell folytatnia. A NABI legfontosabb kérdőjele a CompobusTM, melytől gyors piaci térhódítást remélnek a cégnél esetében a cég. A jövő busziparának egyik „sztárját” látják benne a NABI vezetői, ezzel magyarázható az, hogy 1,6 milliárd dollárt fordítottak eddig a termék kifejlesztésére.

A kérdőjelek közé kell sorolni az üzemanyagcellával szerelt kompozit-karosszériás buszokat is. Ebben az esetben azonban, mivel még a távolabbi jövőbe nyúlik a termék elkészülte, és bevezetése a piacra (2004-2006), még nem lehet megmondani, hogy milyen sikeres lesz ott. Éppen emiatt az üzemanyag cella esetében a vállalatnak folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a piaci igények változásait, és amennyiben úgy látja, hogy a termék további fejlesztése gazdaságtalan lenne a vállalat számára, azt abba kell hagynia, bár most úgy tűnik ez a fejlesztés is komoly reményekre jogosítja fel a vállalatot.

A termékportfólió elemzése szempontjából fontos, hogy már a CompobusTM-re is vannak megrendelések a cégnek, és mivel az összes kötelező tesztelésen nagyon jól teljesített, valószínűleg a közeljövőben ez a termék gyors piaci növekedésnek indul, és a sztárok közé fog kerülni.

VI.3. Fejőstehenek

A fejőstehenek mindig olyan termékek, melyeknek nagy a piaci részesedése, de kicsi az esélyük arra, hogy piaci részesedésük nőjön (vagy a piacuk hanyatló piac). Ezek a termékek már általában túljutottak a termék-életgörbe zenitjén, de még jelentős bevételt hoznak a vállalatnak. Ezen termékek esetében a vállalatnak már nem kell jelentős erőforrásokat áldoznia a termékfejlesztésre, a „szüretelés” a feladata.

A NABI esetében ezek a termékek az alacsonypadlós, dízelhajtású buszok. Fontos azonban megjegyezni, hogy ez az elemzés csak azokra a piacokra vonatkozik, amelyeken a NABI most jelen van. Ezt azért kell éppen itt megemlíteni, mert a rendkívül ár érzékeny magyar piacon ezek a modellek könnyen sztárrá válhatnak, míg az amerikai piac sztárjai a magyar piacon esetleg hazánkban nem érnének el olyan sikereket.

Fontos szem előtt tartani, hogy a NABI eladásainak másik jelentős részét (körülbelül 45-50 százalékot) ez a csoport teszi ki, ami által a kis befektetési hányad miatt jelentős profithoz jut a cég, amiből finanszírozhatja stratégiájának megvalósítását.

VI.4. Kutyák

A kutyák csoportjába azok a termékek tartoznak, amelyek alacsony piaci részesedéssel rendelkeznek piacukon, és ebben pozitív változás nem is várható. Ezen termékek esetében a vállalat stratégiája a fokozatos leépítés, oly módon, hogy a lehető legtöbb pénzt nyerje még ki a termékből.

³⁹ Körülbelül 35-40 százalékát.

A NABI termékei közül a kutyák csoportjába tartoznak a normálpadlós buszok, amelyek az amerikai és a brit piacon általában már csak a kis vevők számára érdekesek, akikről maximum pár tucatos megrendeléseket kaphat a NABI.

A NABI eladásainak ezen termékek csak 10 százalék körüli részét teszik ki, amely arány ráadásul csökkenő, mivel új megrendelés már szinte nem is érkezik ezekre a termékekre.

Összességében elmondható, hogy a NABI portfólió-mátrixa jó összetételű, alkalmas többféle versenysztratégia megvalósítására, és jó eséllyel biztosítja a jövőbeni nyereséges működés feltételeit is.

VII. A NABI versenysztratégiájának elemzése

A három alapvető versenysztratégia (költségvető, megkülönböztető és koncentráló) közül a NABI versenysztratégiáját alapvetően a harmadik jellemzi. A NABI ugyanis a világpiacnak egyelőre két nemzeti piacán van jelen (Egyesült Államok és Nagy-Britannia), és csak most próbál újabakra betörni. Fontos megjegyezni, hogy még ezen piacokon is csak egyes szegmensekre koncentrált, és sokáig egyetlen piac egyetlen szegmensére, az Egyesült Államok tömegközlekedésének piacára koncentrált.

A NABI a szervezetek életciklus-elméletének megfelelő utat járja be a stratégiaválasztása során. Eszerint az első, születési szakaszban a vállalat vezetői által vélelmezett piaci részekbe hatolt be sikeresen a vállalat, és stratégiáját is ennek megfelelően alakította ki, egy az adott piac igényeire koncentráló, fogyasztóorientált koncentráló stratégiát alkalmazott a NABI. Tette mindezt oly módon, hogy kihasználta a magyar munkaerő rendkívül kedvező teljesítmény/bér arányából adódó költségelőnyöket (költségfókusz), de emellett folyamatos fejlesztéssel megpróbált a vevők igényeinek leginkább megfelelő, minőségi járműveket előállítani (itt használta ki a vállalat jó innovációs képességeit, és „rövid reakcióidejét”). Ez tetten érhető például a már említett, kimondottan Los Angeles számára kifejlesztett modellben, illetve a már szintén többször említett modulrendszerű gyártásban, ahol a vevő igényei szerinti főegységeket szerelik be a lehetőségekhez mérten a járműbe. Ezt a szakaszt, ma már elmondhatjuk, hogy sikerrel tudta teljesíteni a NABI.

A környezettel való kölcsönhatás szerinti besorolás alapján az előbb leírtak fényében azt mondhatjuk, hogy kutató stratégiát folytat. Ezt azonban továbbra is folytatja a vállalat, ezt mutatja a már elkészült CompobusTM, az üzemanyag cellával kapcsolatos kutatások, illetve a gáz és hibrid meghajtású motorok folyamatos fejlesztésére irányuló törekvések. De tetten érhető ez a stratégia a vállalat fő céljainak, és küldetésének összefoglalása a mellékletben.

A következő életciklus, melyben most van, a növekedési szakasz. Ennek során már horizontális integrációval, felvásárlásokkal (Optare-felvásárlása), illetve vertikális integrációval (kompozitgyártás az épülő kaposvári gyárban) bővíti tevékenységét. A vállalat növekvő méretének megfelelően új piacokra és új szegmensekbe lép be. Továbbra is megtartja stratégiája alapkövének a megkülönböztető fókuszot, ahogy ez a cég hivatalosan deklarált céljai között szerepel (lásd a 2. számú mellékletben), de mivel most már olyan érzékenyebb piacokra is belépett, mint a magánszektor vevői az angolszász piacokon, illetve a magyar piac, itt valószínűleg nagyobb figyelmet kell fordítani a költségek kérdésére.

A magánszektorból kikerülő vevők esetében valószínűleg a költségvető stratégia mellett kipróbált, sikeres termékeket kell kínálnia egyelőre a fogyasztóknak. Ezek a vevők ugyanis, mint a piac elemzésénél már említettem, inkább rövidtávon gondolkodnak, nem várják ki egy újabb modell kifejlesztését, hanem a meglévők közül választanak.

A magyar piacon a vevők anyagi helyzete miatt egyértelmű, hogy jelen helyzetben (és ez valószínűleg még több évig fennmarad) a NABI-nak egyértelműen költségvető stratégiát kell folytatnia. Emellett azonban meg kell oldania azt a problémát, hogy a magyarvevők számára ismeretlen alkatrészekkel, illetve főegységekkel szállítja a járműveit. Erre megoldás lehet egy olyan főegységekkel szállított modell, amelynek részei már ismertek a magyar vevők előtt, vagy egy olyan agresszív terjeszkedési politika, mely során a NABI a jelenlegi modelljeit adná olyan áron, hogy a vevőknek érdemes legyen megvennie az „ismeretlen terméket” és megfizetnie az átállási költségeket. Ez utóbbi azért lehet gyümölcsözőbb, mert egy idő után a folyamatos megkülönböztető stratégia gátja lehet a terjeszkedésnek, így viszont a magyar piaccal való elfogadtatásuk után a már bevált, régebb óta, tehát olcsóbban termelt modellek kerülhetnének a különösen költségérzékeny magyar piacra. Természetesen nagyon fontos megjegyezni, hogy a költségvető stratégia nem jelenti a minőség rontását, csak arról van szó, hogy a vállalat a már kipróbált, de magas minőséget képviselő termékeivel versenyez az adott piacon.

A pótalkatrészek piacán egyértelműen a költségvető magatartás célravezető, mivel itt már nem annyira differenciáltak a termékek, és a gyártó neve a garancia a minőségre.

Kérdés, hogy a jövőben meddig folytatható az egyes szegmensekben a növekedési stratégia, és honnantól fog stratégiát váltani a vállalat. Összességében a NABI vezetői a kaposvári gyárépítéssel évi 3.000 darabos gyártási mennyiséget céloztak meg, és ha ezt elérték, utána már a hatékonyság javításra fog helyeződni a hangsúly. Ennek megkezdését természetesen korábbra kell tenni, mivel csak így biztosítható a fokozatos átállás.

Az amerikai tranzitpiacon a 20 százalékos piaci részesedést tűzték ki annak a határvonalnak, hogy ennek elérése után már nem expanzív, hanem védekező stratégiát kell folytatnia a vállalatnak, mivel

ez után már túlzottan erős lenne a piaci verseny a vállalat vezetői szerint. A vállalat a jövőben nem hagyja abba az innovációs tevékenységét, csak valószínűleg a hangsúlyt ebben a szegmensben már a hatékonyság javítására és a költségvető szerep megszerzésére fogja helyezni.

A kontinentális európai piacok esetében természetesen valószínűleg más stratégiát fog folytatni a cég, mivel itt éppen a piacszerzés lesz a célja. Az európai piacon azonban már a nagy multinacionális gyártókkal találja szemben magát a NABI, akik gyakorlatilag már felosztották maguk között a piacot, amely elképzelhető, hogy a közbeszerzési rendszer változásának következtében változni fog. Fontos szem előtt tartani azonban, hogy ezek a cégek már komoly tradíciókkal rendelkező nagyvállalatok, akiknek a termékei már régóta róják Európa útjait, ráadásul elég erősek ahhoz, hogy kemény válaszlépéssel reagáljanak a NABI belépési szándékára (a Neoplan és a MAN stratégiai szövetsége, melyre már az Európai Unió versenyhivatala is áldását adta). A NABI-nak ezen a piacon költségfókuszú koncentráló stratégiával kellene próbálkoznia, és hogyha sikerült megvetnie a lábát a kontinentális piacokon, akkor a koncentráló stratégiát felválthatja a költségfókuszú, vagy a megkülönböztető stratégia. Az utóbbi, illetve a koncentráló stratégia esetén is egy esetleges megkülönböztető fókusz csak akkor megvalósítható, ha a NABI egy olyan alapvetően új termékkel tudna előállni, amelyik gyökeres változásokat hozhatna a piacon. Erre a NABI-nak jó esélye van, a CompobusTM projekt sikere esetén ez a busz ugyanis forradalmi újdonság lehet a piacon, ami megfelelő alapot nyújthat egy agresszívabb terjeszkedési politikához.

VIII. Összefoglalás

Összességében elmondható, hogy a NABI iparága az új belépőktől jól védett, erős vevői és kevésbé erős szállítói alkuerővel. Helyettesítő termékek térnyerése nem fenyeget, de a piac szereplői között erős a verseny, különösen ahol közbeszerzésen lehet elnyerni a megrendeléseket. Az iparág a megfelelő stratégiát választó céget extraprofittal jutalmazza, ez az elemzések alapján a NABI-nak eddig sikerült. Ez azonban nem azt jelenti, hogy ez a jövőben is így lesz, illetve, hogy a NABI által használt koncentráló-megkülönböztető fókuszú, fogyasztóorientált stratégia más vállalat esetében is ugyanerre az eredményre jutna. Ehhez ugyanis meg kell vizsgálni az erőforrásait, a helyzetét, és mindazt, amit most a NABI esetében megvizsgáltunk.

A termékportfólió vizsgálatok kiderült, hogy az megfelelő a jelenlegi stratégia továbbvitelére, de jó alapot adhat a továbblépésre, illetve a további piacok meghódításához. A vállalat innovatív viselkedésének köszönhetően pedig ez valószínűleg a jövőben is így lesz.

Mellékletek

1. számú melléklet: A cég fő alapelvei
2. számú melléklet: A NABI hivatalos stratégiája
3. számú melléklet: A NABI Boston Consulting Group (BCG) portfólió-elemzési mátrixa

1. számú melléklet:

A cég fő alapelvei (forrás: www.nabi.hu):

„Minőségi autóbuszok elkötelezett gyártóiként mindenek előtt arra törekszünk, hogy az autóbusz-üzemeltetők és utasaik elvárásainak megfeleljünk.

Üzleti kapcsolatainkban - beleértve vevőinket és szállítóinkat egyaránt - hosszú távon gondolkodó, megbízható és versenyképes partnerek vagyunk.

Arra törekszünk, hogy munkatársainkat segítsük önmaguk folyamatos fejlesztésében, valamint arra, hogy kihívások elé állítsuk őket.

Nagy hangsúlyt fektetünk a környezetvédelemre és arra, hogy megtaláljuk a legkorszerűbb megoldásokat a Társaság hosszú távú sikerességének fenntartása érdekében.”

2. számú melléklet

A NABI hivatalos stratégiája:

„A csoport stratégiájának központi eleme az, hogy az észak-amerikai buszpiac minden olyan szegmensére koncentrál, amely a vezetőség szerint a vállalat számára növekedési alapul szolgálhat.”

Ennek segítségével a következő célokat szeretnék elérni:

Növekvő piaci részesedés mellett növekvő profit.

Növekvő termelési hatékonyság.

Növekvő termelési kapacitás.

Új termékek kifejlesztése.

A fentiek elérése érdekében a cég a következőket teszi:

Növeli piaci részesedését a városi tömegközlekedési buszbeszerzések terén.

Folyamatosan fejleszti termékeit. (Minden évben egy új modell kifejlesztése, vagy egy már meglévő tökéletesítése.)

Növeli a termelési hatékonyságot. (A cél 10 db/hét busz előállítás, valamint az integrált számítógépes információs rendszer bevezetése (Baan-IV))

A műszaki színvonal fenntartása

Szelektív kapacitásnövelés.

A pótalkatrész üzletág fejlesztése.

Az ISO 9001 minőségügyi szabvány teljes körű kiterjesztése.

3. számú melléklet:

A NABI Boston Consulting Group (BCG) portfólió-elemzési mátrixa

